



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

RENATO CALHAU CODÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília
2014

RENATO CALHAU CODÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília
2014

RENATO CALHAU CODÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico a todos aqueles que, de alguma forma já passaram pela minha vida, seja de corpo presente, ideias ou essências. E a um ente em particular, que infelizmente não pôde me acompanhar em mais uma jornada.

AGRADECIMENTOS

À família que sempre me deu a base e suporte necessários. Aos amigos que se importam. À orientadora, que cedeu um pouco de seu tempo e sabedoria para que o trabalho saísse da melhor forma possível. Ao UniCEUB, por sempre se mostrar disposto a me ajudar no que é necessário e por proporcionar a infraestrutura ideal para o aprofundamento de estudos. Às minhas sócias, por sempre demonstrarem confiança em mim e se proporem a me ajudar no que precisar.

**“Sucesso não é o final, falhar não é fatal: é a
coragem para continuar que conta.”**

Winston Churchill

RESUMO

No mercado atual, as empresas não podem pensar unicamente no curto prazo. Torna-se um diferencial competitivo estar organizado e preparado para os cenários que possam surgir no futuro. Este novo panorama também alcança o meio jurídico e o Planejamento Estratégico se apresenta como uma forte ferramenta gerencial para a tomada de decisões, proporcionando um conhecimento tanto de dentro da organização quanto do ambiente que se está inserido, assim como a concorrência à sua volta e as oportunidades de crescimento que o próprio mercado tem a oferecer, levando a implantação de um plano de ação de forma mais assertiva e focada em resultados mensuráveis. No Brasil, os escritórios jurídicos já começam a perceber a importância e a necessidade deste tipo de planejamento e aqueles que já o fazem estão se sobressaindo no mercado. O Distrito Federal apresenta-se como uma região ideal para a elaboração de um Planejamento Estratégico para escritórios de advocacia, por possuir em seu território os principais tribunais do país e o alto poder aquisitivo de seus moradores. Mesmo com a restrição de publicidade e propaganda referente à área, é possível trabalhar com vários conceitos mercadológicos, aumentando a receita, otimizando e expandindo a rede de contatos, e gerando credibilidade e reconhecimento do escritório jurídico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Marketing Jurídico. Escritórios de advocacia.

ABSTRACT

In today's market, companies can no longer think only in the short term. Has become a competitive differential being organized and prepared for scenarios that may arise in the future. This new perspective also reaches the legal community and Strategic Planning presents itself as a strong management tool for decision making, providing a knowledge both within the organization and the environment that's in, as well as the competition around them and growth opportunities that the market itself has to offer, leading the implementation of a action plan more assertive and focused on measurable results forms. In Brazil, the law firms have begun to realize the importance and necessity of this kind of planning, and those who already do, are excelling in the market. The Federal District is presented as an ideal area for the elaboration of a Strategic Planning for law firms by having in its territory the major courts in the country and the high purchasing power of its inhabitants. Even with the restriction of advertising and publicity related to the area, it's possible to work with multiple market concepts, increasing income, optimizing and expanding the networking, and generating credibility and recognition of the law firm.

Key words: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Legal Marketing. Law firms.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 PLANEJAMENTO	13
1.1 Estratégia	15
1.2 Planejamento Estratégico	17
1.2.1 <i>Brainstorm</i>	21
1.3 Balanced Scorecard	22
1.3.1 <i>Perspectiva Financeira</i>	24
1.3.2 <i>Perspectiva dos Clientes</i>	24
1.3.3 <i>Perspectiva dos processos internos</i>	25
1.3.4 <i>Perspectiva de Aprendizagem e Renovação</i>	25
1.4 Mapa estratégico	26
2 MARKETING	28
2.1 <i>Benchmarking</i>	30
2.2 Marketing de relacionamento	31
2.3 Marketing jurídico e redes sociais	33
3 METODOLOGIA	36
4 APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA	37
4.1 Descrição do escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados	37
4.2 Análise SWOT	38
4.3 Definição da Visão do escritório	40
4.4 Missão	40
4.5 Valores	41
4.6 Estratégia e objetivos	42
4.6.1 <i>Perspectiva Financeira</i>	42
4.6.2 <i>Perspectiva dos Clientes</i>	43
4.6.3 <i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	44
4.6.4 <i>Perspectiva de Aprendizagem e Renovação</i>	46
4.7 Mapa estratégico	48
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52

INTRODUÇÃO

Segundo dados da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país tem 754.685 advogados – média de um profissional para cada grupo de 256 habitantes. No Distrito Federal, a concentração é ainda maior, são 32.206 advogados cadastrados, tendo um advogado para cada grupo de 87 habitantes.

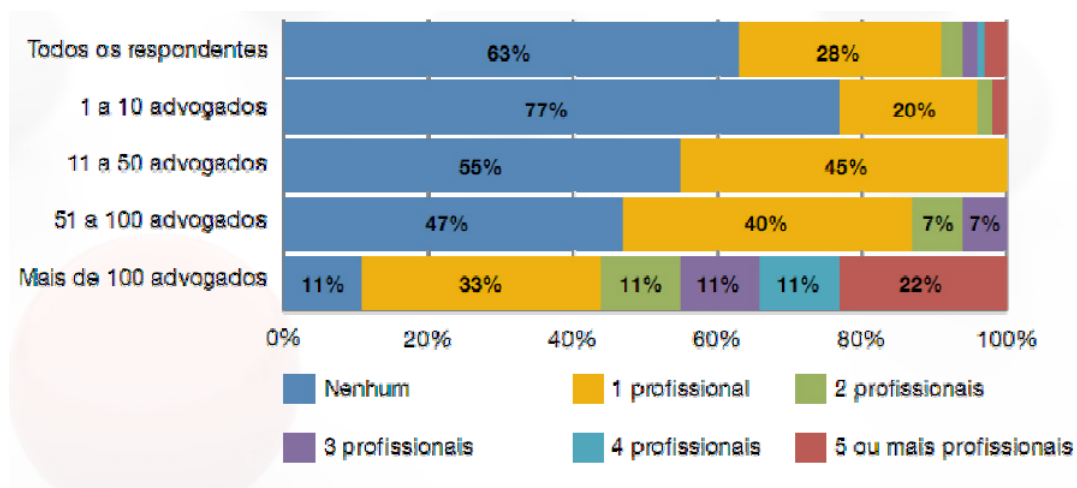
Considerando estes dados, e, conseqüentemente, o surgimento de escritórios de advocacia no Brasil e no Distrito Federal, este número causou mudança nos hábitos de consumo deste tipo de serviço, e na forma com a qual ele é oferecido. Esta demasiada quantidade de advogados mostra o quanto os profissionais desta área e os escritórios devem desenvolver estratégias inovadoras, trabalhando de forma mais proativa para a construção de uma marca que inspire confiança e credibilidade diante do mercado.

O Planejamento Estratégico voltado para advocacia é algo ainda em ascensão no Brasil, mas já se encontra presente principalmente em escritórios de médio e grande porte, por terem uma estrutura administrativa mais complexa. Isto mostra que, em território nacional, um advento do Planejamento Estratégico dentro dos escritórios de advocacia pode tornar-se um diferencial dentro de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Contudo, ainda existe uma grande resistência em relação à entrada deste tipo de serviço dentro dos escritórios, por mudar completamente o cenário das práticas jurídicas, e muitos ainda se perguntam o porquê da necessidade de se fazer este tipo de serviço. Os mesmos que questionam, ainda que intuitivamente, já o fazem. Porém, sem o devido planejamento, sendo o desgaste muito maior e os resultados, quando aparecem, são de difícil mensuração.

Há falta de estudos e de propostas de um Planejamento Estratégico adaptado ao meio jurídico. Falando de Brasil e mais especificadamente do Distrito Federal, temos um grande polo de escritórios instalados em Brasília e entorno, além dos principais tribunais federais também estarem na capital federal, desenhando um panorama ideal para implementação de um planejamento focado em ações estratégicas junto aos escritórios de advocacia.

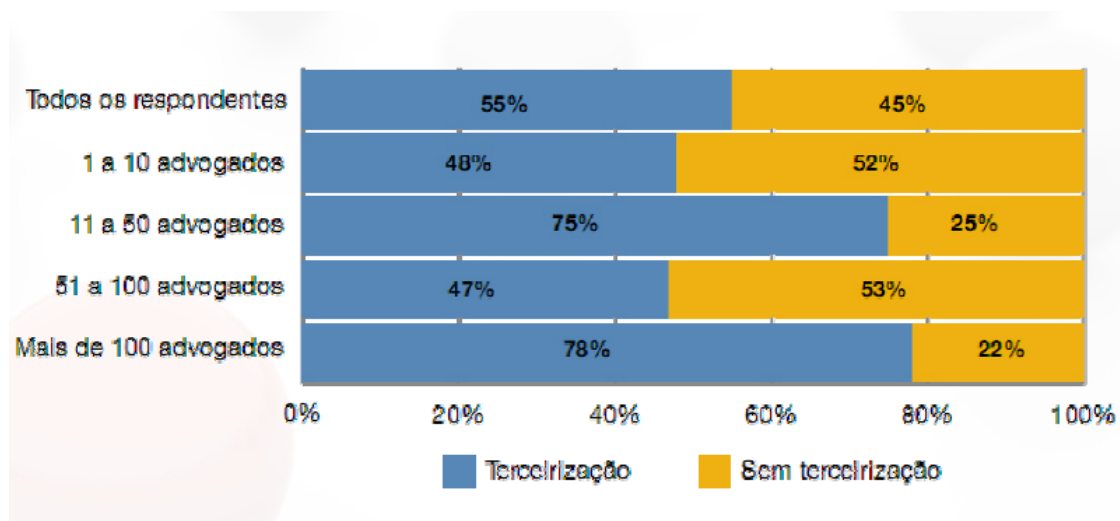
Conforme o gráfico 1, é possível verificar que a preocupação com o marketing (elementos do Planejamento Estratégico) dentro de um escritório jurídico é proporcional ao seu porte, mostrando que a busca pela profissionalização da área já começa a ser latente no Brasil:

Gráfico 1 - Profissionais de marketing em tempo integral



Fonte: Magalhães e Magalhães (2012, p.5).

Já no gráfico 2, verifica-se a demanda dos escritórios pela terceirização das atividades de marketing, reforçando a relevância desta pesquisa:

Gráfico 2 – Terceirização das atividades de marketing

Fonte: Magalhães e Magalhães (2012, p.6).

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um modelo de Planejamento Estratégico específico para os escritórios de advocacia do Distrito Federal. Como objetivos específicos, fazer um levantamento bibliográfico de todos os conceitos pertinentes ao tema, propor um planejamento estratégico adaptado ao modelo BSC (*Balanced Scorecard*) para escritórios de advocacia no Distrito Federal e demonstrar a metodologia escolhida usando o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados.

O levantamento bibliográfico está dividido em dois capítulos. O primeiro capítulo contém a definição dos conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. No segundo capítulo, os conceitos de marketing, marketing de relacionamento e marketing jurídico são abordados, com o intuito de dar respaldo e conhecimento da teoria para que então possa ser sugerido um Planejamento Estratégico de forma devidamente embasada.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada durante todo o trabalho, e, no quarto e último capítulo, é aplicado o modelo proposto, um Planejamento Estratégico elaborado para o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados, um escritório com menos de cinco anos de atividade e com nove advogados atuantes, servindo de demonstração da metodologia aplicada a um escritório jurídico.

Ao final, uma conclusão é apresentada, relatando se os objetivos deste trabalho conseguiram ser realizados e como o modelo pode ser adaptado para atender outros escritórios do mesmo segmento.

1 PLANEJAMENTO

Planejamento se fundamenta em uma função gerencial, com o intuito de produzir um resultado articulado, sob forma de um sistema integrado de decisões, visando um resultado futuro. Planejar sempre esteve presente na vida das pessoas, em qualquer atividade que esteja realizando. Planejando, torna-se possível organizar atividades, evitar problemas e avaliar os riscos envolvidos.

A noção de planejamento como uma teoria, surge com Taylor e Fayol, ao estudarem o fenômeno dentro de uma organização. Fayol (1989) define o planejamento como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol (1989, p.26) explica que:

Prever é perscrutar o futuro e traçar o plano de ação.
Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.
Comandar é dirigir o pessoal.
Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.
Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordem dadas.

Ou seja, planejamento é organização e, no meio empresarial, atinge todos os níveis colaborativos da empresa, necessitando da dedicação e engajamento de todos, para que se atinja a sinergia necessária, culminando nos resultados esperados.

Ao longo das décadas, vários estudos acerca do conceito de planejamento foram feitos baseados no modelo apresentado por Fayol, tornando-se referência no que concerne ao processo de planejamento dentro das organizações. Como exemplo vemos o modelo apresentado por Arguin (1988, p.18) muitas décadas depois:

PLANNING: fazer o plano das coisas a executar e propor os métodos para atingir os fins da organização.
ORGANIZING: estabelecer as estruturas formais da autoridade, com seus diferentes níveis.
STAFFING: recrutar o pessoal e criar condições favoráveis de trabalho.
DIRECTING: dirigir a empresa pelo processo contínuo de tomada de decisão.
COORDINATING: relacionar em um todo harmônico as diversas atividades do plano de ação.
REPORTING: informar aos intermediários por meio de relatórios.
BUDGETING: realizar as diversas atividades: o planejamento financeiro, a contabilidade e a verificação.

Planejando, a empresa se prepara para o futuro, consegue ter uma projeção de onde pode e onde quer chegar, e como estará daqui determinado período. Consegue trabalhar de forma mais homogênea e equilibrada e consegue com que todos os setores da organização foquem e sigam por um mesmo caminho, previamente traçado. Prever cenários futuros e estar pronto para o que possa surgir torna-se um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais acirrado.

Ackoff (1970 apud MINTZBERG, 2004, p.25) diz:

É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões... (em que) a principal complexidade do planejamento deriva da inter-relação das decisões em vez das decisões em si.

Significa dizer que o planejamento é um processo que engloba um conjunto de decisões de uma vez, e não se completa em apenas um comando. Ele deve ser realizado através etapas, em conjunto de decisões, fazendo com que no planejamento esteja a elaboração de estratégias, em que as melhores soluções devam ser adotadas naquele determinado momento, a fim de garantir os resultados desejados no futuro, sendo o planejamento algo que deve ser revisto de tempos em tempos.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.10) ressaltam que:

Internamente, a organização pode buscar vantagem competitiva embasada no tempo ao diminuir o fluxo operacional, reduzindo ao mesmo tempo seus custos. Ao acelerar os processos, os gargalos ficarão expostos, e novamente o processo decisório terá maior qualidade. Ao ser bem-sucedida na superação desse desafio, sua confiabilidade aumentará, ela terá mais tempo para dedicar a atividades de planejamento e se tornará uma organização muito mais flexível.

A falta de um planejamento leva a uma falta de organização, que dela leva a uma falta de otimização do tempo gasto para realizar atividades, e, dentro de uma empresa, leva a diminuição da lucratividade, podendo até afetar o relacionamento com os *stakeholders*. O planejamento melhora a comunicação dentro e fora da empresa e a organiza adequadamente para eventos vindouros. Segundo Starr (1971 apud MINTZBERG, 2004, p.30), devemos considerar o futuro de três maneiras: preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável.

Drucker (1984, p.64-65) diz:

O planejamento não é realmente defendido pelo que faz, mas pelo que simboliza. Identificado com a razão, é concebido para ser a maneira de aplicar inteligência a problemas sociais. Os esforços dos planejadores são presumivelmente melhores que os das outras pessoas porque resultam em propostas de políticas que são sistemáticas, eficientes, coordenadas, consistentes e racionais. São palavras como essas que transmitem a superioridade do planejamento. O mérito deste é que ele incorpora normas universais de escolha racional.

1.1 Estratégia

Comumente, estratégia é definida a partir de um objetivo, com o intuito de ultrapassar alguma barreira, solucionar algum problema. Chiavenato (2004) diz que a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Coombs (1992, p.9) diz que a “estratégia pode ser definida como a seleção e implantação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo ou modificar este ambiente para melhorar suas chances de sucesso”.

Em dicionários, as primeiras definições encontradas de estratégia, assim como de planejamento, possuem cunho militar e consiste em planejar e executar movimento e operações de tropas, visando alcançar e manter posições favoráveis para que táticas sejam feitas baseada nos objetivos a serem alcançados. É bem semelhante às práticas estratégicas adotadas atualmente nas empresas, sendo as tropas da estratégia empresarial os diferentes níveis hierárquicos, de acordo com o planejamento traçado e as atribuições dos setores e camadas organizacionais.

Com o passar das décadas, este conceito militar se tornou o que hoje é chamado pelos autores de estratégia empresarial ou estratégia competitiva, priorizando a análise de mercado e da concorrência, e o estudo do posicionamento da empresa em seu segmento de mercado. Porter (2004, p. xxvi) diz:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.

Mintzberg (et al., 2010) definem estratégia como um plano, um guia, um caminho a ser seguido para lidar com determinada situação. Também dizem que

estratégia é um padrão, algo que é feito de acordo com atitudes e decisões formadas ao longo do tempo. Chiavenato e Sapiro (2003) dizem que a estratégia integra as principais metas, políticas e objetivos da organização, esquematizando esta concepção da seguinte maneira:

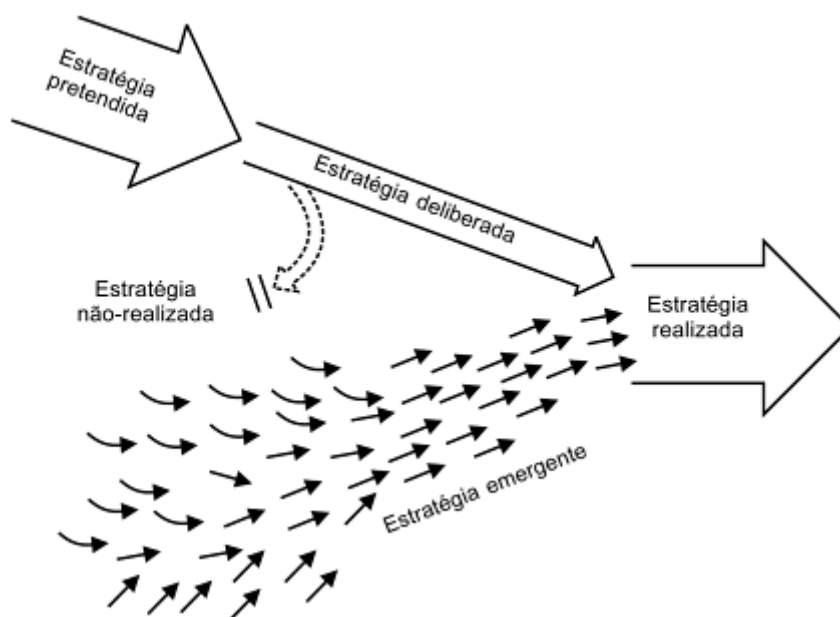
Figura 1 - Concepção estratégica



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p.2).

A estratégia não é estática em sua concepção mais moderna, é um processo contínuo e ininterrupto. O fato de que novas estratégias venham a ser sugeridas não significa dizer que as que são adotadas no momento deverão ser canceladas, e nem que as novas sejam imutáveis ou que todas serão colocadas em prática. Não é possível prever todos os acontecimentos e nem premeditar o acaso, tornando possível que estratégias formadas no planejamento possam ser recusadas ou não (estratégias deliberadas), adaptadas, canceladas ou até mesmo surgirem novas durante o tempo (estratégias emergentes). Mintzberg (et al., 2010) as ilustram da seguinte forma:

Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg (et al., 2010, p.26)

1.2 Planejamento Estratégico

Segundo Drucker (1984, p.69), planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento vai de acordo com a Missão e os Valores da empresa, o que ela prega. E deve ser feito de forma integrada, sendo de conhecimento de todos dentro do ambiente corporativo. Também deve ser constantemente revisto, uma vez que, conforme o tempo passa, os Valores da organização também mudam, assim como a Missão, o ambiente e o contexto inserido, para que fiquem condizentes com as metas estabelecidas.

Em relação à isto, Kotler (2000, p.86) diz:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos,

habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Um bom planejamento começa no momento em que sabe-se onde está inserido (cenários). É preciso conhecer o ambiente em que o planejamento será posto em prática. Sabendo a atual situação da empresa e do mercado, resta analisar fatores internos e externos, detectar oportunidades e ameaças ao seu negócio, para que comecem a ser feitas diretrizes baseadas neste diagnóstico, realçando suas qualidades, melhorando defeitos, aproveitando possíveis oportunidades e se antecipando a desastres. Esta é chamada análise SWOT (KOTLER, 2000, p.97).

Análise SWOT é a ferramenta capaz de cruzar as informações adquiridas do ambiente interno e externo da organização. A sigla vem da junção das palavras em inglês *strenghts*, *weakenessess*, *opportunities* e *threaths*.

Os pontos fortes e fracos, por serem fatores de dentro da empresa, são controláveis já que parte de própria iniciativa reforçar as forças e melhorar as fraquezas. Já para os fatores externos, a análise auxilia na prevenção de acontecimentos, antecipação de mudanças ou adaptação a atual situação.

Dornelas (2005, p.156) diz:

Para estabelecer objetivo e metas é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o ambiente interno da empresa. [...] pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolve seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para adversidades futuras.

Após o diagnóstico da análise SWOT, o Planejamento Estratégico começará a ser elaborado, definindo Missão, Visão e Valores da empresa. O gestor precisa ser capaz de identificar desejos e anseios dos consumidores. Kotler (et al., 2010, p.45) dizem:

No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade – e o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver. Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença.

Ou seja, a inclusão de boas ações dentro da cultura corporativa precisa ter uma base forte, e, para isto, precisa estar incorporada desde a definição da Missão, Visão e Valores, sendo o planejamento voltado para a realização destes três.

A Missão é o que personaliza a empresa. É a frase que traduz a razão de existir da organização. Os tipos de informação que estarão contidos na Missão variam, mas, segundo Certo e Peter (1993), os principais tópicos abordados pela Missão dentro das empresas são: produto ou serviço oferecido, mercado que se deseja atingir, tecnologia utilizada, objetivo e filosofia da empresa, autoconceito e imagem pública.

Chiavenato e Sapiro (1993, p.41) dizem que “missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensão junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação.” Ou seja, todas as ações a serem realizadas pela empresa, envolvendo qualquer que seja o público de seu interesse, sempre estará condizente com sua declaração de Missão. Enquanto a Visão mostra aonde a empresa pretende estar no futuro, a Missão busca trazer como a empresa se encontra na atualidade.

Uma boa definição de Missão surge a partir de pequenas ideias, mas que são capazes de fazer a diferença. Precisa ter uma temática que envolva os consumidores a quererem fazer parte dela. Engajando os clientes, o lucro acabará vindo como resultado.

De acordo com Oliveira (2003) a Visão são os limites que os gestores das empresas conseguem enxergar durante um determinado período, sendo esta a longo prazo e com uma abrangência bem ampla, fazendo com que a Visão seja ligada ao futuro da empresa. A Visão servirá como alicerce para a construção da marca empresarial. Ela deve ser bem explícita tanto para o público externo quanto para dentro da organização. Agregar valor humanitário ou sustentável é importante, pois a escassez de recursos naturais e a constante mudança no panorama dos negócios sempre trazem à tona a questão da sustentabilidade, fazendo com que, a longo prazo, empresas que incorporam estas questões se diferenciem competitivamente.

A Visão é um consenso dos líderes da empresa, é uma projeção idealizada com coerência, tendo conhecimento dos fatores internos e externos, para que se possa definir onde a empresa pretende chegar.

Os Valores devem estar sempre alinhados com os colaboradores envolvidos. Isto trará melhora na produtividade. Valores bem definidos também tornam mais assertiva a prospecção de parceiros, assim como o gerenciamento da carteira de clientes, facilitando sua categorização e auxiliando na personalização do atendimento.

Na etapa seguinte, são definidos objetivos e as estratégias do planejamento. De acordo com Oliveira (2003), o objetivo é o ponto em que se determina um prazo para que a meta seja atingida. São as ambições definidas para que a Missão seja concretizada e para que a Visão seja alcançada. Eles devem ser feitos de forma que possam ser mensurados, comparados e medidos.

Segundo Oliveira (2003), os objetivos precisam ser, principalmente:

Hierárquicos: Devem ser colocados em ordem de prioridade, mostrando as principais necessidades;

Quantitativos: Devem ser feitos de forma a estarem aptos de serem mensurados;

Realistas: Devem surgir através de análise interna e externa do ambiente;

Consistentes: Devem ter uma base sólida;

Claros e escritos: Para um maior controle das ações;

Comunicados: Deve chegar ao conhecimento de todos os envolvidos;

Motivadores: Devem aproveitar oportunidades para que todos os colaboradores se sintam engajados em realizar as estratégias estabelecidas;

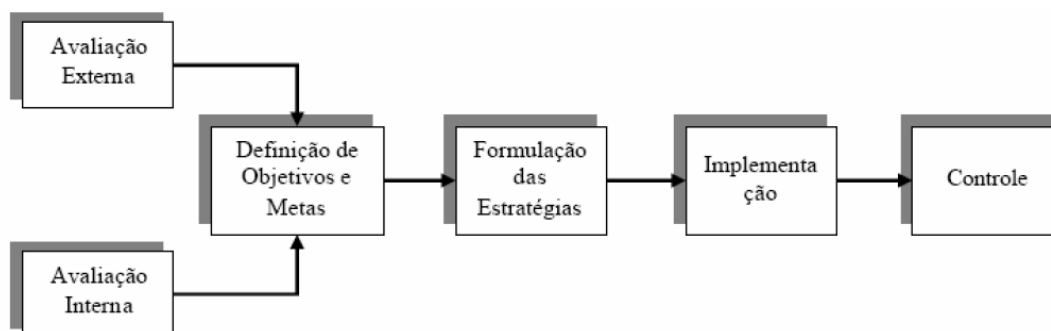
Decisórios: Devem esclarecer as situações envolvidas no processo;

Operacionais: Devem dispor de todo aparato para serem realizados.

Desta forma, temos o modelo tradicional do Planejamento Estratégico, que contém a análise interna e externa do ambiente, a definição dos objetivos e das metas da empresa, a formulação das estratégias, a implementação de um plano de

ação e, posteriormente, o controle e avaliação do plano que está sendo colocado em prática. A figura abaixo demonstra o modelo tradicional, sugerido por Certo e Peter (1993):

Figura 3 – Etapas do Planejamento Estratégico tradicional



Fonte: Certo e Peter (1993, p.14).

1.2.1 Brainstorm

Do inglês “tempestade cerebral”, vem da junção das palavras “*brain*”, que significa cérebro e “*storm*”, que significa tempestade. Também é conhecido como “tempestade de ideias”, sendo o método criado pelo publicitário norte-americano Alex Osborn. Osborn (1952, p.8) dizia “todos nós possuímos uma lâmpada do Aladdin, e se esfregar com força suficiente, pode iluminar nosso caminho para uma vida melhor – assim como essa mesma lâmpada iluminou a marcha da civilização.”

O *Brainstorm* é uma espécie de dinâmica de grupo, porém, vai além, é uma reunião de alinhamento de ideias, um método cujo foco é explorar o máximo da criatividade de um determinado grupo para que surjam as melhores ideias baseadas no planejamento previamente estabelecido. Segundo Duailibi e Simonsen (2009, p.76) “a criatividade é a capacidade de formar mentalmente ideias, imagens, sistemas ou estruturas e coisas não-presentes ou dar existência a algo novo, único e original.”

Diversas empresas já adotam o método do *Brainstorm* para alinhar estratégias e objetivos, existindo uma grande quantidade de modelos sugeridos por autores e todos mostrando sua eficiência no momento de reunir os principais

gestores de uma organização para debater ideias. Martins (1997) apresenta três momentos-chave para o processo criativo. Primeiro vem a retenção, a coleta de dados (*briefing*) para que os principais pontos a serem trabalhados possam ser identificados. No segundo momento, da incubação, ocorre o *Brainstorm* propriamente dito, onde as questões ou problemas apresentados são convertidos em ideias. Predebon (2010, p.149) diz:

Tem de valer tudo mesmo, para se iniciar um processo coletivo de desbloqueio da mente. A ação em grupo caracteriza-se por duas coisas: um clima de solidariedade e um espírito geral de complementaridade, com todos procurando apoiar e usar como deixa os palpites dos outros participantes.

No terceiro e último momento, as ideias são trazidas para o consciente, com o intuito de serem analisadas de acordo com o planejamento traçado pela empresa. Vale ressaltar que, para os melhores resultados em reuniões de *Brainstorm*, faz-se necessário expor com clareza as ideias, saber que a solução nem sempre aparece instantaneamente e estar preparado para abrir mão de certos julgamentos internos no momento de avaliar as ideias que forem sugeridas.

1.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que tem como utilidade traduzir as estratégias implantadas pela empresa, após a sua formulação. É uma metodologia de gestão empresarial criada por Kaplan e Norton no final da década de 1990 e agrega fatores financeiros e não-financeiros. Kaplan e Norton (2001, p.78) dizem:

Na economia do conhecimento de hoje, cria-se valor sustentável a partir de ativos intangíveis, como as habilidades e o conhecimento da força de trabalho, a tecnologia da informação que respalda a força de trabalho e conecta a empresa a clientes e fornecedores, e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua. Cada um desses ativos intangíveis contribui para a criação de valor.

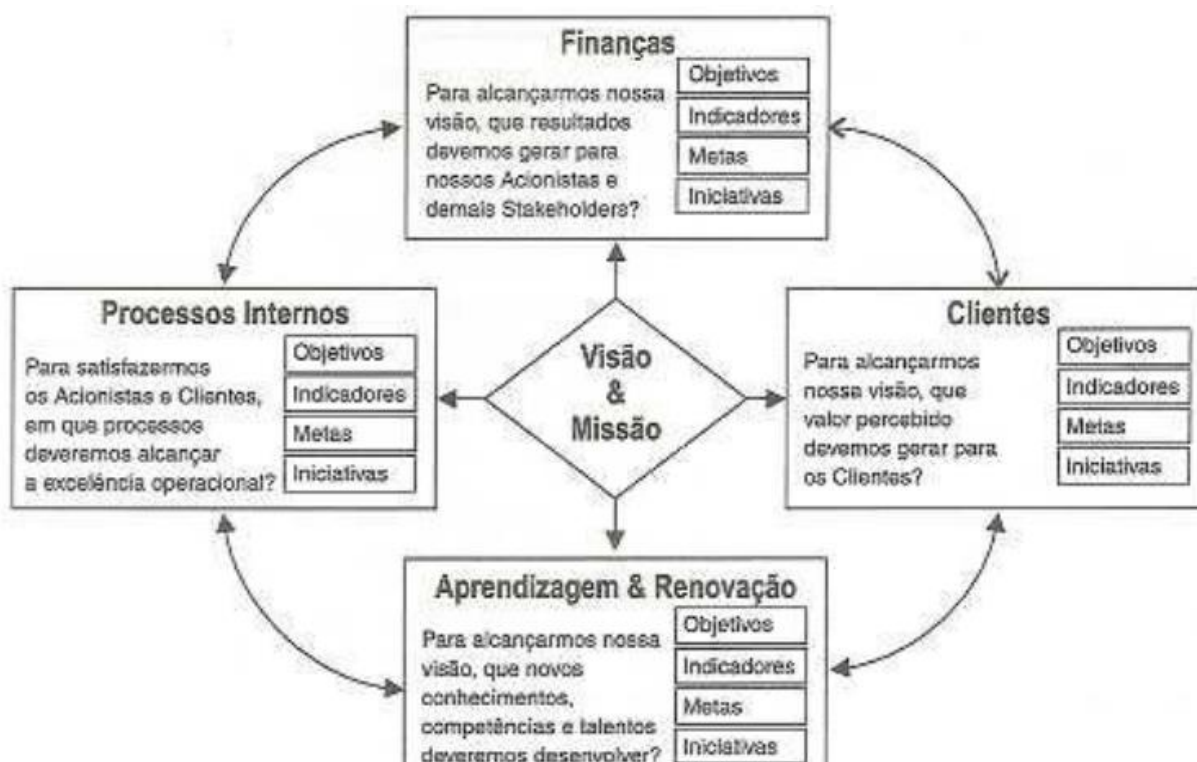
O BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) possui como principais benefícios:

- Traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas;

- Promover o alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporcionar à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constituir um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos;
- Permitir desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas.

O *Balanced Scorecard* se baseia sobre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e renovação. Possui temas amplos, como foco o crescimento da empresa, aumento da produtividade e redução de riscos.

Figura 6 – Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.25).

1.3.1 *Perspectiva Financeira*

Esta perspectiva permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustá-lo ao ciclo de vida da empresa. O BSC vem agregado com objetivos relacionados ao retorno sobre ativos, aumento de receita e lucratividade. Kaplan e Norton (1997, p.128) dizem que “os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para os resultados”. Esta perspectiva contempla a estratégia de investimento, reduzindo custos e aumentando a receita.

Kaplan e Norton (1997) identificam três estágios para o ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. O primeiro é o início do negócio, onde são produtos e serviços com crescimento potencial, servindo como base para áreas que demandem investimentos para seus desenvolvimentos. Nesta etapa, provavelmente a empresa opera com fluxo de caixa negativo.

No estágio da sustentação, as empresas estabelecem objetivos visando o lucro, podendo ser demonstradas através de medidas relacionadas a margens brutas e receitas contábeis. Aqui começam a ser cobrados retornos sobre o capital investido.

No terceiro estágio são cobrados retornos sobre os investimentos realizados nas duas fases anteriores, sendo os investimentos aqui realizados tendo o intuito de apenas manter o que já foi conquistado. O foco neste estágio é maximizar o fluxo de caixa e diminuir o capital de giro.

1.3.2 *Perspectiva dos Clientes*

Nesta perspectiva é possível ter uma segmentação precisa do público-alvo da empresa e qual mercado pretende atingir, determinando as diretrizes de atuação nestes nichos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o interesse dos clientes tendem a aparecer em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custos. Nesta perspectiva, captação e retenção de clientes e o *market share* são os principais indicadores de que as metas estão sendo alcançadas. O próprio

feedback dos clientes servem como parâmetro da efetividade da estratégia adotada para esta perspectiva.

1.3.3 Perspectiva dos processos internos

Esta perspectiva é voltada para decisões internas por parte dos gestores, visando sempre a primazia do atendimento ao cliente. Kaplan e Norton (1997, p.98) dizem que “no Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.”

Ela é dividida em três processos principais: inovação, em que se pesquisa a necessidade dos clientes para que sejam desenvolvidos produtos e serviços de forma a atendê-los. Operações, a rotina que a empresa tem para poder oferecer seus produtos ou serviços. Pós-venda: estratégias elaboradas para o contato após a finalização de compra ou serviços prestados, contemplando pagamentos, garantia, devoluções e correção de eventuais defeitos.

1.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Renovação

Esta perspectiva visa o longo prazo, foca no desenvolvimento de medidas e infraestrutura para que as outras perspectivas possam ser viabilizadas. Aqui são estabelecidos objetivos que orientem o aprendizado e o desenvolvimento da empresa, para que as estratégias consigam ser realizadas.

Kaplan e Norton (1997) dividem em três frentes estratégicas: Capital Humano, que consiste no conhecimento e nas habilidades das pessoas envolvidas que são de suma importância para a execução da estratégia. Capital da Informação, que são os canais de informação, importantes para o estabelecimento da estratégia. E, por fim, o Capital Organizacional, a cultura da organização, a liderança, o trabalho em equipe, entre outros fatores que são necessários para o cumprimento das estratégias e a realização das necessárias mudanças que venham a ser realizadas.

Kaplan e Norton (1997, p.121) enfatizam:

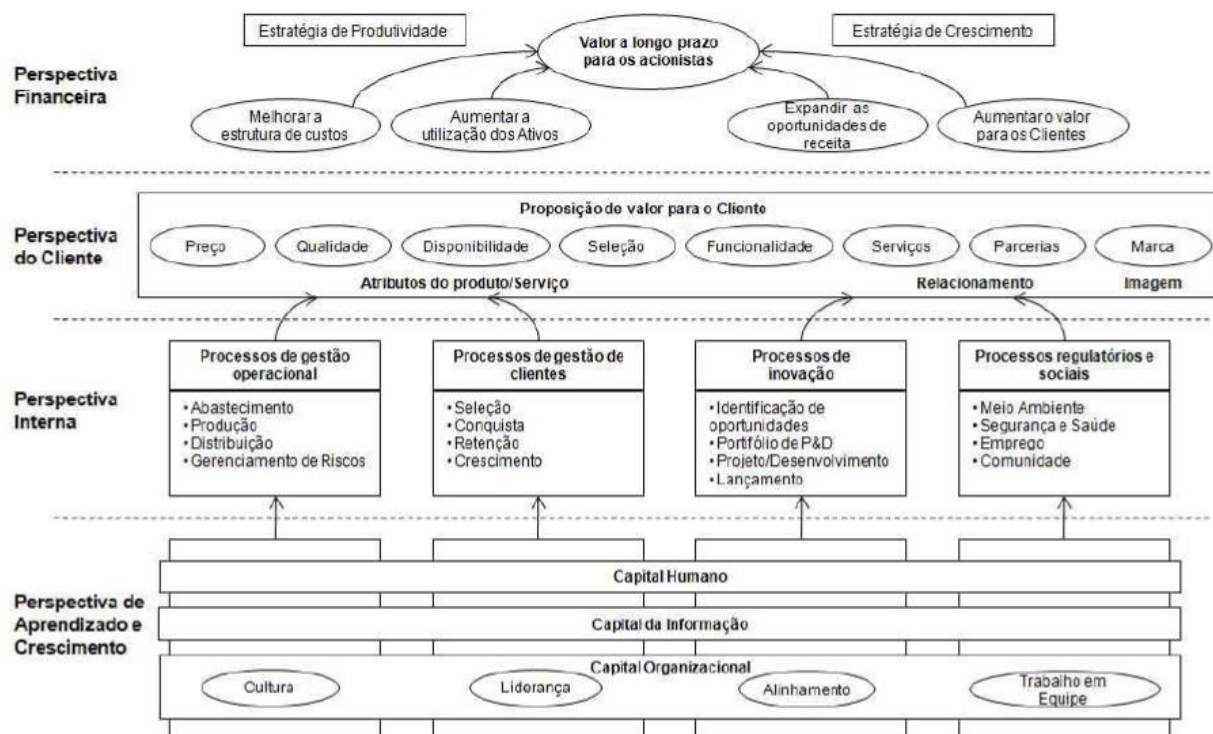
A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

1.4 Mapa estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta que serve para descrição e gerenciamento das estratégias elaboradas pela empresa. O mapa traz consigo o processo de transformação dos ativos intangíveis para ativos tangíveis, cujas ações trarão resultados financeiros para a organização. O Mapa dialoga com todas as perspectivas presentes no BSC, identificando suas causas e efeitos, mostrando como as estratégias definidas podem trazer os resultados almejados.

A figura abaixo mostra como uma empresa pode trabalhar com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, mostrando o dinamismo e a relação que estratégias e perspectivas possuem entre si. A figura mostra que podem ser adotadas diferentes estratégias simultaneamente e que elas podem ser trabalhadas em conjunto, formando uma grande rede estratégica de ligações, de forma a mostrar que a realização de um objetivo está diretamente ligado a realização de outro, assim como as perspectivas do BSC:

Figura 7 – Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan & Norton (2001, p.83).

O mapa mostra que objetivos e estratégias são definidos através do planejamento, pois um depende do outro para que consiga ser realizado. É um mapa conceitual onde é mostrado uma espécie de fluxograma, o trajeto percorrido por cada estratégia e plano traçado, e os resultados de sua realização.

2 MARKETING

A definição mais recente da AMA (American Marketing Association, 2008) diz que “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

Kotler (2000, p.4) diz que “marketing é o processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que precisam e desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ou seja, o marketing está inserido em qualquer ação que envolva algum tipo de troca que favoreça ambas as partes. Trata-se de um conjunto de atividades a serem desenvolvidas que vai desde o fornecedor até o cliente final. Sandhusen (2000), identifica o marketing como um processo de planejamento e execução, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e bons serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Juntos, formam o mix de marketing: produto, preço, praça (ou ponto) e promoção (ou comunicação). Com isto, também podemos dizer que o marketing está presente desde a criação embrionária do projeto, todo o seu desenvolvimento, assim como sua execução e também o retorno que ele traz para a pessoa física ou jurídica.

Atualmente, Kotler (et al., 2010) elencam três grandes fases para o marketing, indo de acordo com o desenvolvimento cultural tecnológico e de conhecimento humano acerca de si mesmo, do espaço em que se vive e com quem está inserido naquele ambiente.

A primeira fase, chamada de Marketing 1.0, teve seu ápice na Era Industrial. Era um marketing focado no produto, na produção em massa. O grande objetivo era vender muito a um preço mais barato, o que levava à padronização daquilo que se vendia. Quem produzia em maior escala saía na frente. Comparado aos padrões da atualidade, consta-se tratar de um modelo de marketing completamente obsoleto, levando em conta o fato da busca incessante das empresas pela inovação e personalização de seus produtos ou serviços.

A Era da Informação trouxe consigo também uma nova era ao marketing, o Marketing 2.0, em que a facilidade na busca pelo conhecimento e o aumento da

exigência por qualidade, fizeram com que as ações estratégicas de quem pratica o modelo 2.0 seja focado no consumidor. A concorrência ainda mais forte também fez com que empresas buscassem formas de diferenciação em seus produtos e serviços, focando nas melhores formas de atender desejos e necessidades de seus públicos de interesse. Apesar de não estar inserida completamente no contexto atual das melhores práticas a serem trabalhadas, muitas empresas ainda estão atreladas às práticas do Marketing 2.0.

O Marketing 3.0 vai ainda além da preocupação com o consumidor. Ele se volta para os valores, vê o consumidor como um ser humano, que possui uma alma, um espírito, e que sempre busca viver e conviver em um mundo melhor. As estratégias são centradas em ações colaborativas dentro de organizações que compartilham da mesma Visão e Missão. Ele também se preocupa em agregar algo à sociedade, e, neste marketing, não existe limite para o conhecimento.

O Marketing 3.0 é sustentado por três forças básicas. Em relação à primeira Kotler (et al, 2010, p.12) dizem:

O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas. Em uma economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos.

Não deve-se presumir que alcançará o sucesso e o lucro almejado trabalhando sozinho. O primeiro passo para adotar o Marketing 3.0 é saber que todas as estratégias adotadas, assim como Visão, Missão e Valores devem ser compartilhadas com todos os colaboradores de todas as áreas da empresa (internamente), e também buscar a sinergia com aqueles que compartilham dos mesmos interesses (*stakeholders*).

O segundo elemento do Marketing 3.0 preocupa-se com os desejos globais dos cidadãos. As empresas que o praticam devem estar cientes das mazelas da sociedade que está relacionada à seus negócios. Precisam estar sempre atento às mudanças sociais e o impacto da globalização no contexto em que se encontra. É o marketing cultural.

O terceiro elemento é o marketing espiritual, seu estímulo para conseguir oferecer as melhores soluções, de maneira criativa e inovadora. Este elemento é o resultado da combinação de seus antecessores. Kotler (et al., 2010, p.22) dizem:

Como as pessoas criativas, as empresas devem refletir sobre sua autorrealização além dos objetivos materiais. Precisam entender quem são e por que estão no negócio. Precisam saber o que querem ser. Tudo isso deve estar presente na missão, na visão e nos valores corporativos. O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é marketing espiritual ou marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa.

2.1 Benchmarking

Chiavenato (2008, p.283) conceitua benchmarking como “um processo contínuo e sistemático de pesquisa [...] permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o ‘melhor do melhor’ e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva”. O *benchmarking* é um método que proporciona a experiência de se estudar empresas concorrentes ou não, visando novas oportunidades à organização, devendo ser feito constantemente.

Benchmarking se difere de inteligência competitiva pois engloba todos os processos de uma determinada empresa, cuja pesquisa pode ser feita com empresas de qualquer segmento de mercado. Segundo Spendolini (1993, p.4-5):

A diferença entre benchmarking e inteligência competitiva é que este pode ser utilizado para se conhecer tanto empresas concorrentes quanto não concorrentes. Além disso, o benchmarking não se concentra apenas no produto ou serviço acabado, também considera a análise de todos os processos: produção, projetos, fabricação, comercialização e suporte [...] o benchmarking era, de certa forma, mais profundo do que a coleta tradicional de inteligência competitiva.

O benchmarking consegue identificar ideias e práticas adotadas por outras empresas, e adaptá-las ao seu ambiente de trabalho, auxiliando no alcance de metas estabelecidas.

2.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é um processo que busca garantir a satisfação plena dos clientes de forma contínua, sendo eles atuais ou não. É garantir que a empresa será lembrada quando o indivíduo ou pessoa jurídica necessitar deste determinado serviço ou produto. Ele é capaz de criar estratégias e formas de retenção e, principalmente, de fidelização de clientes, uma tarefa penosa num atual mercado com tantas opções e similaridade.

Gordon (1998, p.9) define o marketing de relacionamento como “sendo o processo contínuo de identificação e criação de valores e o compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria”. É bom salientar que quando é falado tempo de parceria não necessariamente significa dizer até o final de contrato ou do serviço prestado. O relacionamento vai muito além da preocupação com o produto/serviço e com o consumidor, vai da comunidade como um todo, como uma sociedade. E, falando da figura do advogado, é de suma importância a retenção e fidelização para o sucesso do escritório e o êxito em suas estratégias de comunicação.

De acordo com Madruga (2004, p.150):

O marketing de relacionamento, quando genuinamente implementado, leva as tradicionais estruturas a uma verdadeira revisão, resultando numa forma descentralizada de trabalho, na qual as pessoas que lidam diretamente com o consumidor são tão valorizadas quanto aquelas que fazem parte do planejamento de marketing.

O relacionamento faz parte da gênese humana, e o advogado moderno precisa criar uma rede para se relacionar tanto com seus clientes internos (atuais, potenciais ou já atendidos), quanto externos (corpo colaborativo do escritório), e no Judiciário, que torna-se um diferencial competitivo pelo fato de os principais órgãos estarem sediados na capital federal. Ele precisa ser percebido e respeitado, sendo sempre ligado a bons serviços e uma boa reputação. Uma das ferramentas mais utilizadas para uma melhor organização deste networking é o CRM (*Customer Relationship Management*), devendo ser implantado com quatro estratégias centrais:

Identificar: saber quem são seus diferentes públicos, quais os nichos em que pode atuar de maneira mais assertiva. Com maior conhecimento dos clientes, mais fácil a abordagem e mais fácil o aumento dos mesmos.

Diferenciar: saber que diferentes públicos esperam diferentes abordagens. Aqui, o CRM é capaz de identificar as estratégias mais indicadas de abordagem para os diferentes públicos e nichos de mercado. A empresa consegue identificar aqueles que podem trazer maior retorno financeiro, conseguindo fazer uma lista de prioridades. A diferenciação muitas vezes mostra-se como uma vantagem competitiva.

Interagir: saber que o contato não é apenas para venda. O cliente precisa saber que a preocupação da empresa vai além da venda, mas vai com o seu bem estar. É necessário conhecer a fundo o cliente, criar um elo de ligação, fazer parte de sua vida. A busca por mais informações faz com que a interação seja mais eficiente e eficaz.

Personalizar: os clientes estão cada vez mais exigentes, logo, precisam receber um tratamento em que se sintam único e que apenas a sua empresa é capaz de proporcionar. É preciso adaptar-se às necessidades individuais dos clientes.

O CRM é definido por Peppers e Rogers (2001, p.47) como:

Nos dos escritórios de advocacia, o CRM atrelado ao planejamento estratégico, dentro do plano de ações, pode gerar bons frutos e auxiliar em um relacionamento mais personalizado e em uma abordagem específica para determinado perfil de cliente, estreitando laços e otimizando o networking.

McKenna (2005, p.4) diz:

[...]novo paradigma de marketing é aquele baseado na experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com essa abordagem, as empresas dedicam - se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

Swift (2001, p.11) diz:

Eles estão recebendo algo extra, que é ampla e frequentemente definido como o pequeno extra que faz com que negociar com você seja uma experiência agradável, recompensadora e bem-vinda. O serviço acrescenta

valor ao seu produto ou serviço básico, de maneira que seus concorrentes não podem ou não irão fornecer.

O CRM é também uma oportunidade de aumento de lucratividade, pois o conhecimento adquirido através da ferramenta faz aumentar os níveis de confiança, lealdade e credibilidade, fazendo com que a empresa torne-se uma espécie de “consultora do cliente”, contribuindo para aumento de níveis do ROI (Retorno de Investimento). Swift (2001) ilustra este gráfico da seguinte maneira:

Figura 8 - Foco no cliente e ROI potencial.



Fonte: Swift (2001, p.18)

2.3 Marketing jurídico e redes sociais

Diversos escritórios de advogados já realizavam esforços contínuos para captação de novos clientes, gerenciamento da carteira, técnicas de negociação e de relacionamento, mesmo que de forma desorganizada e sem nenhum planejamento. Tudo isto é considerado fazer marketing jurídico. Porém, o termo só começou a ser usado em meados de 1998 (BERTOZZI; BUCCO, 2012). Apesar da contemporaneidade do conceito, mesmo os advogados mais conservadores já o praticavam sem saber, como identificar tendências da área, formular novas teses e ideias e a preocupação com a aparência.

Marketing jurídico é marketing de relacionamento e marketing pessoal adaptado ao ambiente em questão e, mostrando esta equivalência entre os dois conceitos, Bertozzi e Bucco (2012, p.33) conceituam o marketing jurídico como:

São todos os esforços estratégicos de marketing pleno dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o Código de Ética da OAB e o provimento 94/2000. Todas as estratégias de marketing jurídico nascem do mesmo fator: o conhecimento técnico de alta relevância colocado à disposição do mercado. É neste ponto que o marketing jurídico se insere, o de construir a percepção mais concreta sobre o profissional ou escritório de advocacia.

Como a legislação da OAB não permite o uso da disseminação dos serviços de advocacia através da publicidade e da propaganda (Provimento 94/2000), as redes sociais viram uma forte ferramenta na execução e desenvolvimento do planejamento estratégico a ser adotado. É o caminho mais rápido para a propagação de uma ideia e para prospecção de clientes e demanda de serviço, devida a alta conectividade dos usuários na internet. Segundo Telles (2011, p.16), “No Brasil, 100% das classes AB tem fácil acesso à internet e 60% das classes CD tem acesso”. Um dado importante para o uso da rede mundial de computadores em ações de comunicação voltadas para os escritórios de advocacia, uma vez que a maioria possui clientes pertencentes a todas classes supracitadas.

Em relação ao impacto das redes sociais no marketing jurídico, Bertozzi e Bucco (2012, p.43-45) dizem que:

A marca jurídica é a peça-chave para compor a imagem institucional do escritório. É o somatório das marcas individuais de seus colaboradores, que influenciam na percepção do cliente, colocando em uma posição de destaque em suas mentes. Levando em consideração uma estrutura social, que são compostas por um aglomerado de atores e um conjunto de relações midiáticas, os advogados atualmente devem desenvolver relações com a sociedade, de forma que possam obter comportamentos resultantes de sua influência e autoridade.

A construção da marca na internet, principalmente para advogados sem um nome forte no mercado, começa com o uso das redes sociais, visando um melhor posicionamento no buscador do Google (principal ferramenta de busca *online*) e a construção de uma reputação dentro da rede, para que suas publicações e material produzido alcance cada vez mais usuários. É preciso usar as ferramentas e as novas mídias para desenvolver relacionamentos. Kotler (et al., 2010, p.19) dizem que “são os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais

utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes, influenciam a sociedade de modo geral.”

Redes sociais, segundo Telles (2011, p.17) são “sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informação em diversos formatos”. Na busca incessante pelos melhores modos e pelas mais eficientes estratégias de marketing e comunicação, o uso das redes sociais tem dominado as pautas de planejamento das empresas e cada vez mais seduzido os escritórios de advocacia.

Telles (2011, p.8) diz:

Algumas tecnologias da inteligência causam impacto profundo e alteram significativamente o modo como produzimos e tratamos as informações e nossas diversas representações no mundo físico e social, este é o caso das mídias sociais.

Vale salientar que é importante que o advogado procure uma vertente específica de algum ramo do direito, fazendo com que as ações realizadas tenham como objetivo o tornar referência da especialidade quando as pessoas buscarem o tipo de serviço na internet. É preciso inovar, identificar temas pertinentes ao escritório e ver como eles podem contribuir para a sociedade, para assim fazer a diferença dentro de um mercado competitivo. Precisa ter perfil de liderança, aproveitar a revolução das mídias sociais para estreitar relacionamento e se posicionar de maneira mais sólida, sem deixar a simplicidade de lado.

Bertozzi e Bucco (2012, p.67) dizem:

A característica mais visível de advogados de sucesso é a sua força como líder e a rara combinação de experiência e capacidade de ser tangível na propagação de ideias e soluções. Influenciar as pessoas ao seu redor é a função de líder que deseja ver no futuro uma marca jurídica forte, pessoal e corporativa.

Assim como o marketing, a comunicação na advocacia também avança, amparado na tecnologia e na revolução das redes sociais. Logo, a principal característica citada acima trata-se do advogado que aproveita as novas ferramentas para compartilhar de sua sabedoria, fazer-se presente, tornar-se referência no mercado e ser reconhecido como especialista em sua área. Estas são algumas das características do Advogado 3.0.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho, a primeira etapa constituiu-se em um nivelamento e compreensão dos conceitos que o nortearam, para que, posteriormente, o método mais apropriado pudesse ser sugerido para elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico específica para escritórios de advocacia. De acordo com Gil (1999, p.64):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia investigar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema requer dados muito dispersos no espaço.

Posteriormente, foi elaborado um modelo de Planejamento Estratégico que englobasse todos os conceitos aprofundados no levantamento bibliográfico, de modo a apresentar o melhor método que atenda a demanda de qualquer escritório jurídico do Distrito Federal.

O modelo encontrado para este segmento estabelece como etapa inicial do planejamento a análise de ambiente (SWOT), seguido da definição de Missão, Visão e Valores, através de pesquisas de *benchmarking* e reuniões de *brainstorm* junto ao gestores da organização, pois estes processos tendem a ser mais dinâmicos e eficientes dentro dos escritórios jurídicos. Para a implementação do plano de ações, foi escolhido o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), pois suas perspectivas contemplam aspectos financeiros e não-financeiros, assim como ativos tangíveis e intangíveis, servindo como ferramenta de definição de objetivos, metas, ações e as formas de mensuração para análise e controle posteriores. Por fim, o mapa estratégico será elaborado como uma espécie de “guia”, o caminho que as empresas devem seguir para alcance dos objetivos estabelecidos, auxiliando na realização e no gerenciamento do plano de ação inserido no BSC.

O método escolhido será demonstrado através de um Planejamento Estratégico elaborado para o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados, mostrando como o modelo escolhido pode ser aplicado ou adaptado para outros escritórios de advocacia.

4 APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

4.1 Descrição do escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados

Localizado no Lago Sul, em uma região privilegiada de Brasília, o escritório atua há cinco anos na capital e conta com um corpo colaborativo formado por nove advogados, um consultor e três estagiários, todos com menos de trinta anos de idade. Possui como sócios majoritários os advogados Pedro Henrique Soares Magalhães e Heverton José Mamede. O escritório tem a vantagem de estar encubado dentro da estrutura da Thompson Flores Advocacia, escritório de grande porte do Distrito Federal.

A empresa encontra-se em crescimento e já vislumbra a necessidade da contratação de mais um estagiário. Nunca foi feito qualquer tipo de Planejamento Estratégico ou trabalhos similares dentro do escritório. Porém, é vista a necessidade de elaborar um plano de ação por parte dos sócios majoritários. Não foi possível o acesso a dados financeiros, mas o escritório espera que o trabalho realizado tenha como foco o aumento o número de clientes (principalmente pessoa jurídica), assim como aumento de receita.

O Magalhães & Mamede atua nas mais diversas áreas do direito público e privado. A principal forma de contato é pelo site institucional e via telefone. Muitas vezes o contato também é presencial, indo um ou mais representantes diretamente na casa do cliente ou possível cliente. É enfatizado também o lado solidário, em que o escritório busca ter uma média de pelo menos um trabalho voluntário por mês, sem nenhum custo ao cliente.

Para manter constante o fluxo de informações, é disponibilizada no site www.madvogados.adv.br, por meio de um sistema de gestão processual, toda a tramitação dos processos de interesse de seus clientes, com a visualização e permissão de *download* de todas as peças elaboradas, decisões e demais documentos vinculados ao processo acompanhado. Apesar de terem o próprio domínio, o site apresenta diversas falhas e não está bem posicionado no buscador do Google.

4.2 Análise SWOT

A análise SWOT foi a primeira etapa do Planejamento Estratégico elaborado para o escritório. Pesquisas internas e externas foram feitas para que se tivesse conhecimento do ambiente em que o escritório está inserido atualmente. Neste processo também foi aplicado o método do *benchmarking* para um maior conhecimento do panorama e contexto dos escritórios do DF e o que o mercado tem a oferecer ao segmento.

As forças ressaltam as qualidades que o escritório já possui e que devem ser realçadas posteriormente na elaboração dos objetivos e estratégias. Este quadrante da análise SWOT mostra os pontos de destaque da empresa e seus principais atributos.

As fraquezas mostram pontos que devem ser observados na continuidade do Planejamento Estratégico. É o quadrante que mostra os pontos que precisam ser melhorados ou sanados no plano de ação. As fraquezas servem como base na determinação dos objetivos a serem estabelecidos, pois um dos objetivos gerais do Planejamento Estratégico está em reduzir estas fraquezas, transformando-as em forças.

As ameaças fazem parte da análise externa, mostrando situações de adversidade em que o escritório deve estar preparado para o caso de acontecer. São projeções possíveis e reais de futuro cujo planejamento deve evitar que aconteça ou se preparar para quando acontecer, no caso de ameaça iminente.

As oportunidades são cenários positivos, fatores que podem ser aproveitados para a concretização dos objetivos a serem elaborados. Este quadrante serve para dar subsídios para que o Planejamento Estratégico possa ser feito de maneira com que seja aplicado de forma mais assertiva e consciente. Ele mostra situações que podem auxiliar no alcance das metas estabelecidas

O diagnóstico da análise SWOT realizada para o escritório pode ser visto na figura abaixo:

Quadro 1 – Análise SWOT: Magalhães & Mamede Advogados Associados.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> -Parceria com a Thomson Flores Advocacia; -Escritório situado em um local bem valorizado: Lago Sul; -Gratuidade de honorários para pessoas carentes; -O escritório atua em diversas áreas da advocacia; -Escritório conta com vários advogados (nove advogados); -Alta capacidade de atendimento de demandas; -Departamentalização (diversos perfis de advogados = equipe de excelência); -Boa comunicação entre os advogados; -Trabalho em equipe; -Escritório conta com a estrutura de um escritório de grande porte; -Atendimento personalizado; -Advogados jovens; -Equipe qualificada; -Transparência das ações; -Todos os advogados são sócios do escritório; -Celeridade nos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouca idade dos advogados; -Pouca comunicação com cliente; -Falta estruturar políticas de relacionamento com o cliente; -Marca do escritório não é fortalecida; -Difícil de localizar o website do escritório pelo Google; -Não há integração site com as redes sociais; -O site não oferece serviços a sociedade (notícias da área jurídica, contatos importantes); -Erros na página do site (error 404); -Somente um advogado escrevia artigos, e está com perfil nas redes sociais. (Linkedin); -Advogados não possuem número da OAB no cartão de visitas; -Escritório não produz conteúdo na internet (artigos); -Escritório necessita de uma melhor organização do fluxo interno de trabalho; -Não há um padrão de peticionamento entre os advogados; -Falta de alinhamento interno quanto a formatação dos textos e elaboração de documentos; -Não há nenhuma ação de prospecção de clientes; -Não há foco em um determinado nicho de mercado; -O escritório não tem tradição em Brasília, devido ao tempo de existência;
Ameaças	
<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência entre escritórios é acirrada em Brasília (principalmente em relação ao preço); -Grandes escritórios já consolidados na cidade; -Perda do espaço cedido pela Thompson Flores Advocacia. 	
Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> -Escritório estar localizado em Brasília, sede dos tribunais; -Alto poder aquisitivo da região; -Licitações; -Parcerias com empresas privadas; -Atuação em relações governamentais, o que é favorecido pelo escritório estar em Brasília; -Crescimento dos setores de agronegócio, energia, recursos naturais, meio ambiente e infraestrutura; 	

- Região centro oeste (agronegócio, indústria farmacêutica);
- Clientes buscam soluções personalizadas para cada situação;
- Oferecer estrutura em Brasília como filial de grandes escritórios de outros estados.

Fonte: Do Autor.

Levando em consideração o resultado da análise SWOT, em que os pontos fracos sobressaíram - se sobre os pontos fortes, e o tempo de vida em que o escritório atua no mercado, foi definida a estratégia de crescimento para a empresa, visando o aumento do número de clientes, e, como consequência, o aumento do faturamento.

4.3 Definição da Visão do escritório

Para elaboração da Visão, fez-se necessária algumas reuniões para alinhamento de ideias e expectativas, e reuniões de *brainstorm* foram adotadas, por proporcionar um ambiente e uma abertura a novas ideias e conceitos.

Durante estes encontros, foi constatada a vontade do escritório em ter seu nome reconhecido e foi questionado de que forma gostaria que fosse este reconhecimento, como queria ser visto no longo prazo e qual o posicionamento desejado para a empresa.

Ao fim deste processo e, com dados obtidos acerca das especialidades do escritório, foi definida uma Visão que representasse a expertise do Magalhães & Mamede Advogados Associados, assim como a maneira que gostariam de serem vistos no futuro por seus públicos de interesse. Logo, a seguinte Visão foi definida:

“Ser referência em direito público e privado no Distrito Federal”.

4.4 Missão

Enquanto a Visão mostra a projeção para o futuro, a Missão precisa mostrar o presente do escritório. Novamente reuniões de *brainstorm* foram realizadas, desta vez para tratar acerca da identidade corporativa do escritório.

O foco das reuniões foi traçar uma maneira que sintetizasse todos os atributos e serviços que o escritório pode oferecer aos seus clientes. Como base para a criação desta Missão, primeiramente foi estabelecido que a mesma deveria responder às seguintes perguntas: “o quê”, “para quem”, “para quê”, “como”, “onde” e “com qual responsabilidade”, necessariamente nesta ordem, visto ser as perguntas mais pertinentes para descrever de forma sintética e completa a proposta oferecida pelo escritório. O resultado destes encontros culminou na seguinte definição de Missão:

“Prestar assessoria jurídica para nossos clientes, buscando o resultado almejado, aliando equipe qualificada e atendimento personalizado, em uma estrutura de grande porte, de forma rápida e segura.”

4.5 Valores

Para a definição dos Valores, foi realizada uma pesquisa de mercado, visando coletar informações sobre valores usualmente usados por escritórios de advocacia no Brasil e no Distrito Federal. Posteriormente, uma reunião de alinhamento foi realizada para definir os Valores específicos do escritório.

Alguns pontos foram ressaltados, por serem inerentes aos profissionais do ramo. A ética foi um Valor considerado obrigatório de constar na lista, assim como o comprometimento e a qualidade do serviço prestado pelo escritório. A proximidade com o cliente também foi um ideia definida durante a reunião. E, para aproveitar a pouca idade dos advogados, modernidade também foi definida como um Valor importante a ser passado, assim como agilidade nos processos jurídicos.

Tendo em vista os aspectos desejados de serem transmitidos para pessoas e empresas que se envolverem de alguma forma com o Magalhães & Mamede, foram definidos os seguintes valores:

- Ética profissional
- Transparência
- Celeridade
- Modernidade

- Alta Capacidade Técnica

4.6 Estratégia e objetivos

Após diagnóstico da análise SWOT e com Missão, Visão e Valores definidos, o plano de ação já pôde ser elaborado, com base na estratégia de crescimento e dentro das quatro perspectivas do BSC.

Foram feitas tabelas contendo todos os elementos pertencentes a cada uma destas perspectivas, sendo eles o objetivo, o indicador, ou seja, como fazer a mensuração dos resultados; a meta e a iniciativa, as ações definidas para alcançar objetivos.

4.6.1 Perspectiva Financeira

Para esta perspectiva o objetivo definido foi o aumento de faturamento do escritório. Como indicador, foi elaborada uma planilha financeira, estando pronta e ativa em até dois meses, sendo revisada semestralmente, tendo como meta o aumento de faturamento de até 5% no primeiro semestre da implantação do planejamento e de 5% a 7% nos semestres seguintes, com aumento gradual de no mínimo 2% entre um ou outro, até que o planejamento seja revisado, no prazo indicado para dois anos após a implementação. Abaixo, esta perspectiva esquematizada:

Quadro 2 – Perspectiva Financeira: Magalhães & Mamede Advogados Associados.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
OBJETIVO	Aumento de faturamento
INDICADOR	Diferença de faturamento de x tempo de antes e depois da implementação do Planejamento Estratégico
META	Aumento do faturamento em até 5% dentro de seis meses

INICIATIVA	Desenvolver planilha financeira utilizando o Microsoft Excel, para melhor controle do fluxo de caixa
------------	--

Fonte: Do Autor.

4.6.2 Perspectiva dos Clientes

Dois objetivos foram traçados para esta perspectiva. O primeiro definido foi aumento da carteira de clientes, tendo como meta o dobro do número de clientes fixos no primeiro semestre. Como indicador, a base de clientes cadastrado servirá de parâmetro para o alcance da meta e, como iniciativa, investimento na área de marketing, a fim de que sejam estreitado o relacionamento com os clientes.

A iniciativa acima também leva ao segundo objetivo, a personalização do atendimento. Um contato mais próximo com o cliente faz com que o mesmo se sinta mais seguro ao ser atendido por um escritório que realmente se mostre interessado e preocupado não apenas em realizar sua demanda, mas também foca no bem estar e na comodidade de seus clientes. Um treinamento dos advogados também é importante, para condicionar e melhorar a postura e a fala perante seus clientes, com o objetivo de vender. O primeiro contato é o mais importante de todos, ele define se o cliente vai ou não querer seus serviços (efeito de primazia). Logo, o indicador também é o mesmo do objetivo anterior e possui como iniciativa a definição de uma logística de atendimento e um protocolo prévio de contato, de acordo com o tipo de caso e com o perfil de cliente. Abaixo as tabelas esquematizadas:

Quadro 3 – Perspectiva dos Clientes: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 1.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES	
OBJETIVO	Aumento da carteira de clientes
INDICADOR	Número de clientes ativos com cadastro no banco de dados
META	100% de aumento da carteira de clientes

	nos primeiros seis meses
INICIATIVA	Investimento em marketing e comunicação. Modificação no portal da internet. Construção e integração das redes sociais.

Fonte: Do Autor.

Quadro 4 – Perspectiva dos Clientes: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 2.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES	
OBJETIVO	Personalização do atendimento
INDICADOR	Número de clientes ativos com cadastro no banco de dados
META	100% de aumento do número de clientes nos primeiros seis meses
INICIATIVA	Treinamento de oratória e postura. Criação de um roteiro prévio, baseado no perfil de cliente e tipo de caso.

Fonte: Do Autor.

4.6.3 Perspectiva dos Processos Internos

Sempre visando o cliente, foram traçados, para esta perspectiva, objetivos que visam a otimização dos processos no interior do escritório. Com isto em vista, em primeiro lugar foi definida a criação de uma ferramenta CRM, otimizando do *networking* e retenção de clientes. Como indicadores o número de clientes cadastrados e, através de breves pesquisas de satisfação, o *feedback* necessário para mensuração da eficácia do tipo de CRM implantado. Como meta, foi traçado 80% como índice mínimo de satisfação dos clientes, como resultado de pesquisa realizada junto aos clientes.

O segundo objetivo definido foi a melhoria do site do escritório. Um bom site é o primeiro contato que o cliente tem com a empresa e, após pesquisas de

palavras-chave realizadas, constatou-se uma grande demanda de busca por advogados no meio *online*, assim como uma grande quantidade de sites de escritórios jurídicos, fazendo com que um bom *layout* e uma boa navegação seja um diferencial na hora da escolha pelo serviço. Após uma análise do portal, foi constatado alguma falhas críticas, como páginas com erro 404 (página inválida), fazendo com que o mesmo perca posição no buscador do Google. Também foram constados textos com fontes diversas e fotos sem alta definição.

Como meta, aumento de 200% no número de visitas no site em três meses, que pode ser conferido através do *Google Analytics*, ferramenta gratuita e de fácil manuseio para conferência deste tipo de dado. Também foi definido a mudança de *layout* e a revisão de texto, sendo feita após uma nova pesquisa de palavras-chave, com o intuito de buscar as palavras que mais são utilizadas na busca *online* pelos serviços de advocacia. Logo, temos:

Quadro 5 – Perspectiva dos Processos Internos: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 1.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	Criação de ferramenta CRM
INDICADOR	Número de clientes cadastrados Pesquisa de satisfação
META	Índice mínimo de satisfação em 80%
INICIATIVA	Foco na diferenciação e personalização dos serviços e na identificação e customização de clientes. Otimização do <i>networking</i> .

Fonte: Do Autor.

Quadro 6 – Perspectiva dos Processos Internos: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 2.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	Melhoria do site institucional

INDICADOR	Número de acessos ao portal: <i>Google Analytics</i>
META	Aumento de 200% de acesso em três meses
INICIATIVA	Modificação do <i>layout</i> da página. Revisão de textos e pesquisa de palavras-chave. Ensaio fotográfico.

Fonte: Do Autor.

4.6.4 Perspectiva de Aprendizagem e Renovação

Nesta perspectiva, o foco encontra-se na busca das melhores maneiras de se conseguir alcançar as perspectivas anteriores. Como primeiro objetivo, tem-se o investimento nas redes sociais, utilizando técnicas de marketing jurídico, que se mostra como um diferencial no atual mercado. O conhecimento das novas mídias leva a inovação e diferenciação no mercado. Como o advogado não pode utilizar-se da publicidade e da propaganda, a internet mostra-se o melhor local para prospecção de clientes, divulgação de informações e compartilhamento de conhecimentos. A construção da imagem no meio virtual, quando feito de forma embasada e devidamente orientada, acaba refletindo também no meio presencial.

Como indicador, temos o engajamento e o acesso nas redes, assim como a eficácia da integração entre elas, o que mostrará quais os melhores meios para contato com os clientes e qual o mais efetivos, quais que realmente transformam potenciais clientes em reais clientes. A meta é a criação, em princípio, de perfil de todos os advogados nas seguintes redes sociais: LinkedIn, Facebook, Jusbrasil, Youtube e Martindale Connected. Também será criado um blog, que deverá ser alimentado ao menos uma vez por semana no primeiro mês, passando a ser alimentado de duas a três vezes nos meses seguintes. A presença na mídia off-line também é importante, como a participação em congressos e comissões da OAB, e realização de entrevistas sobre temas atuais e pertinentes à sociedade.

Como segundo objetivo, a parceria com escritórios correspondentes. Foi definido como correspondentes aqueles que atuam ou não com a prática da advocacia, e que de alguma forma possa proporcionar uma parceria vantajosa ao escritório. Podendo servir como permuta para profissionalização dos colaboradores ou parcerias de serviços. O foco aqui são parcerias visando acordos estratégicos com pessoas jurídicas, visando fechar contratos com empresas públicas ou privadas. Como meta para o primeiro ano, fechamento com dez empresas parceiras. Como indicador, será vista a presença destas parcerias e como está a imagem do escritório perante o mercado, a sua credibilidade. Formam-se as seguintes tabelas:

Quadro 7 – Perspectiva de Aprendizagem e Renovação: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 1.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E RENOVAÇÃO	
OBJETIVO	Investimento nas redes sociais – marketing jurídico
INDICADOR	Engajamento e acesso nas diferentes redes criadas Curtidas e compartilhamentos <i>Feedback</i> de eventos e entrevistas
META	Criação, em princípio, de cinco redes, nos primeiros três meses Criação e alimentação do blog semanalmente Entrevistas na tv justiça uma vez por mês
INICIATIVA	Criação de perfil completo dos advogados nas redes sociais Criação e alimentação cíclica do blog Presença em eventos e comissões da OAB

	Ceder entrevistas
--	-------------------

Fonte: Do Autor.

Quadro 8 – Perspectiva de Aprendizagem e Renovação: Magalhães & Mamede Advogados Associados. Objetivo 2.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E RENOVAÇÃO	
OBJETIVO	Parceria com escritórios correspondentes
INDICADOR	Parcerias concretizadas Imagem do escritório no mercado
META	Fechar dez parcerias em um ano
INICIATIVA	Fazer mapeamento de possíveis parceiros Definir método de contato Formular proposta de parceria

Fonte: Do Autor.

4.7 Mapa estratégico

Após definidas as quatro perspectivas para o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados, foi criado um mapa estratégico, para demonstração da interação de todos os objetivos traçados. Nele, é possível ver que nenhum objetivo, assim como nenhuma perspectiva foram definidas aleatoriamente. O mapa busca demonstrar a relação que os objetivos possuem entre si, auxiliando na percepção de causa e efeito entre os mesmos, ajudando na dinâmica da estratégia e na clareza e no foco para alcance das metas estabelecidas.

As setas buscam mostrar a sensação de movimento, para que todos tenham a noção da complexidade do Planejamento Estratégico, sendo as perspectivas colocadas em ordem que facilite o entendimento e o processo de implantação das ações, assim como o resultado almejado de cada objetivo.

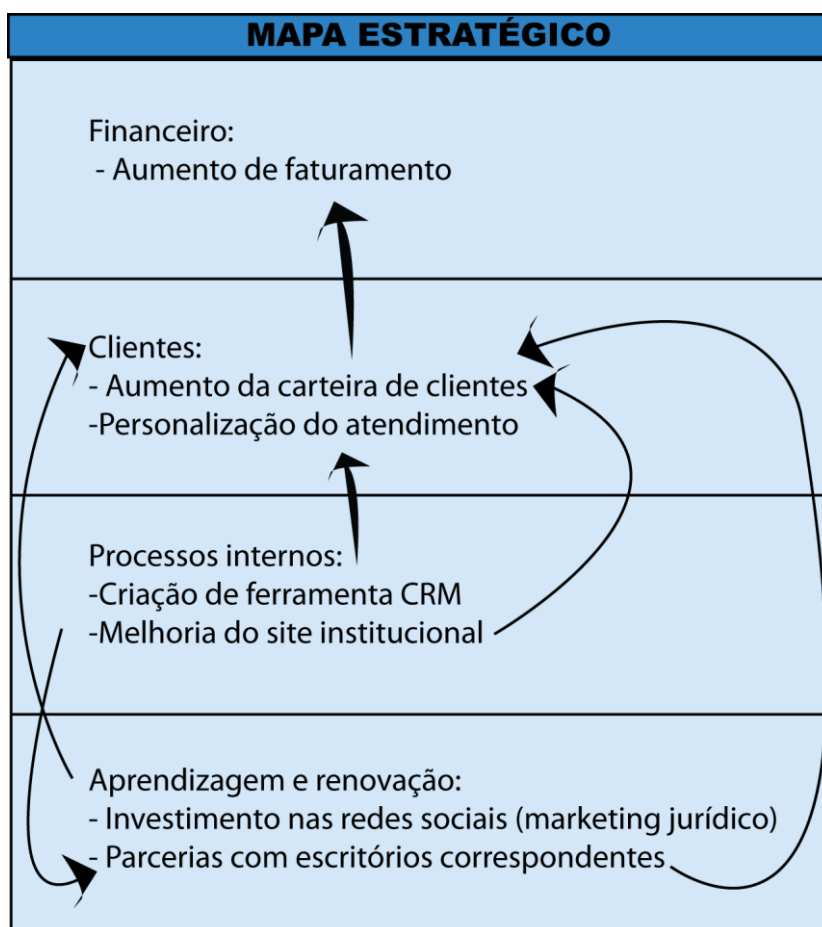
Vendo de baixo para cima, no primeiro item do mapa estão os objetivos relacionados à perspectiva de aprendizagem e renovação do BSC, mostrando que a parceria com escritórios correspondentes leva ao aumento da carteira de clientes (perspectiva dos clientes), que por sua vez leva ao aumento de faturamento (perspectiva financeira).

O investimento em marketing jurídico (perspectiva de aprendizagem e renovação) também leva aos objetivos da perspectiva dos clientes, que também tem como consequência o objetivo da perspectiva financeira.

A melhoria do site institucional proporciona uma maior facilidade no fechamento de parcerias, que leva a um aumento do número de clientes, sendo este diretamente relacionado à perspectiva financeira.

A criação de uma ferramenta CRM leva à perspectiva dos clientes, que desta leva a perspectiva financeira.

O mapa estratégico para o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados está esquematizado na figura abaixo:

Quadro 9 – Mapa Estratégico: Magalhães & Mamede Advogados Associados

Fonte: Do Autor.

Com isto, é finalizado o planejamento para o escritório, sendo seu início realizado em data considerada oportuna pelos dirigentes da empresa. Os resultados do Planejamento Estratégico podem ser vistos no curto, médio e longo prazo. Este fato é algo que deve estar bem esclarecido para aqueles que estarão envolvidos internamente com as ações que serão colocadas em práticas pelo escritório, assim como a sinergia que deve existir em todo o ambiente da empresa.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou propor um modelo de Planejamento Estratégico específico para escritórios de advocacia do Distrito Federal. O objetivo geral foi alcançado, sendo possível chegar a um método para elaboração de proposta do Planejamento Estratégico depois de nivelados todos os conceitos que o envolvem.

Os objetivos específicos do trabalho também conseguiram ser alcançados. Foi realizado um levantamento bibliográfico com todos os conceitos que nortearam o modelo de planejamento estratégico proposto. A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) mostrou-se como ideal para um modelo de Planejamento Estratégico específico para os escritórios de advocacia do Distrito Federal, pois suas quatro perspectivas contemplam aspectos financeiros e não-financeiros, ativos tangíveis e intangíveis, assim como a demonstração de sua aplicabilidade através do mapa estratégico, ferramenta mais indicada para o gerenciamento dos objetivos e estratégias no BSC elaborado para escritórios jurídicos. Para as etapas da análise SWOT e definição de Missão, Visão e Valores, a pesquisa externa através do *benchmarking* e as reuniões de *brainstorm* mostraram-se eficientes e eficazes para conseguir alcançar um resultado satisfatório.

Por fim, o método foi aplicado através de um modelo de planejamento estratégico elaborado para o escritório Magalhães & Mamede Advogados Associados, através das quatro perspectivas do BSC, com o intuito de demonstrar se o método escolhido pode ser adotado por outros escritórios jurídicos do Distrito Federal.

Vale salientar de que trata-se de um método que não é estático nem arbitrário, é um método que pode ser adaptado a fim de que atenda às demandas e às necessidades do escritório, sendo sua abrangência e suas etapas proporcionais ao porte da empresa. Ele deve ser aplicado pelos gestores e deve envolver todos da organização, sempre deixando bem claras as definições de Missão, Visão e Valores, para que sirva de motivação quando o plano for colocado em prática, de forma a alcançar os melhores resultados possíveis.

REFERÊNCIAS

- ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.
- BERTOZZI, Rodrigo; BUCCO, Renata. **Marketing jurídico: o poder das novas mídias**. Curitiba: Juruá Editora, 2012.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. São Paulo: Revista de Administração, 1996.
- CERTO, S.S; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em <<http://www.oab.org.br/Content/pdf/LegislacaoOab/codigodeetica.pdf>> Acesso em: 10 jul.2014.
- COOMBS, R.: **Technological Change and Company Strategies**. Londres: Academic Press, 1992.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DUALIBI, Roberto; SIMONSEN Jr., Harry, **Criatividade & Market!ng**. São Paulo: M. Books, 2009.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, Marco. **Marketing na advocacia: coletânea de artigos**, 2012.
- GONÇALVES, Marco; GONÇALVES, Alessandra. **Relevância e abrangência do marketing jurídico**. Jun.2012. Disponível em <

<http://www.marketingjuridico.com.br/Arquivos/Relevancia-e-abrangencia-do-marketing-juridico.pdf>> Acesso em: 10 jul.2014.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **Marketing de crescimento**: 8 estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Jorge S. **Redação publicitária: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joel. **Safári de Estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

Ordem dos Advogados do Brasil. **Provimento 94/2000**. Disponível em < <http://www.oabsp.org.br/noticias/2000/09/13/689/> > Acesso em: 10 jul.2014.

OSBORN, A. F. **Your creative power**: How to use imagination. New York: Scribners, 1952.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **CRM Series**: Marketing 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas e análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SWIFT, Ronald. **CRM**: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M.Books, 2011.

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Press Release**. American Marketing Association, 2008.